

6 Herausforderungen, mit denen jeder Lohnbeschichter konfrontiert ist oder wird!

von Rainer Gruber, Geschäftsführer der **surface solutions GmbH**, September 2022

Dieser Bericht kann als (Teil-)Zusammenfassung von Gesprächen mit verschiedensten Lohnbeschichtern angesehen werden. Diese Gespräche fanden in den letzten beiden Jahren statt. Dieser Artikel mischt sowohl objektiv erfasste Fakten, aber auch subjektiv wahrgenommene Hinweise gleichermaßen. Die 6 Herausforderungen, welche hier beleuchtet werden, stellen lediglich einen kleinen Ausschnitt der erfassten Daten dar.

1. Der Preisdruck steigt

In vielen Gesprächen kam zum Ausdruck, dass der Preisdruck stetig und von allen Seiten zunimmt. Das spiegelt sich in steigenden Kosten für Energie, Personal, Rohstoffe und viele andere für das tägliche Geschäft benötigte Mittel wider. Oft steht man vor der schwierigen Entscheidung: „Was kann ich tatsächlich an meine Kunden weitergeben, ohne mich ins Aus zu katapultieren?“

Folgende Aussagen haben sich in unseren Gesprächen immer wieder gefunden:

- „Die Konkurrenz bietet zum Teil extrem billig an.“ (anonymer Beschichter aus DE)
- „Das Internet hat die Preise ruiniert.“ (anonymer Beschichter aus AT)

Die vermeintlich gute Nachricht lautet: Jeder hat mit denselben Herausforderungen zu kämpfen. Aber auch hier kann der Druck dazu führen, dass Unternehmen durch gezielte Anpassungen gestärkt aus dieser schwierigen Situation herausgehen können.

Mögliche Lösungsansätze:

Die Basis muss Kostentransparenz sein. Nur Unternehmen, die auch tatsächlich wissen, wo sie in finanzieller Sicht stehen und welchen Einfluss verschiedenste Parameter (Energiekosten ...) haben, können auch fundierte Entscheidungen treffen. Die traurige Wahrheit ist aber, dass vielen Firmen, zum Teil auch großen Unternehmen, diese Transparenz fehlt. Sie leben nach wie vor von historisch gewachsenen Kostenstrukturen, die einiges abfedern können – aber eben nicht alles! Wir haben gesehen, dass viele Beschichter für Hilfe in diesem Bereich sehr dankbar sind.

Ermitteln Sie die Kostenpositionen mit dem größten Hebel und versuchen Sie, Schritt für Schritt die Effizienz zu steigern. Dazu ist es nötig, Messkriterien festzulegen und diese auch konsequent aufzuzeichnen, um in weiterer Folge die richtigen Schlüsse ziehen zu können.

Beispiele hierfür wären:

- Investieren Sie in die Qualitätssicherung, um Kosten für potenzielle Fehler zu reduzieren!
- Automatisieren Sie die Anfrageerfassung!
- Nutzen Sie die Kanäle, die auch Ihre Kunden nutzen!
- Überarbeiten Sie Abläufe in der Produktion!
- Steigern Sie Ihr eigenes Verkaufsgeschick oder befähigen Sie Mitarbeiter mittels Trainings oder Seminaren!

- uvm.

Tipp(s):

Sehen Sie sich nach Lösungen um, die in erster Linie Ihren Kunden Nutzen stiften und vielleicht erst im zweiten Schritt Ihnen selbst. Der Schlüssel zum Meistern dieser Herausforderung liegt darin, sich möglichst schnell und effizient auf neue Anforderungen und Wünsche der Kunden einzustellen.

2. Spezialisierung gewinnt an Wichtigkeit

Eine sehr spannende Entdeckung in den von uns geführten Gesprächen war, dass sich viele Lohnbeschichter dieselben Eigenschaften zuschreiben oder gar der Meinung sind, sie wären in allen Bereichen TOP. Das trifft sicher vereinzelt auf Unternehmen zu, aber bei Weitem nicht auf alle.

Auf die Frage „Warum soll ein Kunde genau bei euch kaufen?“ kamen fast immer die gleichen Antworten:

- a. Wir liefern **Topqualität**
- b. Wir sind **besonders nahe an unseren Kunden dran**
- c. Wir sind **die Schnellsten**

Wenn acht von zehn Unternehmen dieselben Kriterien angeben, so wird auch einer branchenfremden Person schnell klar, dass eine gewisse „Austauschbarkeit“ vorhanden ist, welche meist in einer Preisschlacht endet und das wollen die wenigsten.

Mögliche Lösungsansätze:

Eine Spezialisierung kann eine Lösung für den Ausstieg aus der negativen Preisspirale darstellen. Dahingehend gibt es verschiedene Möglichkeiten, sein Unternehmen als Experten in einem bestimmten Bereich zu positionieren. Beispiele hierfür wären:

- **Fokus auf eine bestimmte Kundengruppe** (z. B. kleinere Firmenkunden ...)
- **Fokus auf einen bestimmten Industriezweig** (z. B. Maschinenbau ...)
- **Fokus auf bestimmte Auftragsvolumina** (z. B. kleine oder besonders große Auftragsvolumina)
- **Fokus auf bestimmte Farben** (z. B. RAL 7016 und andere Standards, die schnell geliefert werden können)
- **Fokus auf besonders schnelle Angebotslegung** (z. B. Angebot geht nach spätestens drei Stunden raus ...)
- uvm.

Gerade im Internetzeitalter haben Kunden eine sehr kurze Aufmerksamkeitsspanne – versteht oder findet der potenzielle Kunde aber in wenigen Sekunden das, was er sucht, so ist die Chance sehr hoch, dass der Interessent auch tatsächlich Kontakt aufnehmen wird.

Kennen Sie die Website Tests-Staubsauger¹? Also ich kannte sie vor Verfassen dieses Artikels nicht. Allerdings hat die Seite über 100.000 Besucher im Monat²! Wie kann das sein? Auf dieser Seite geht es ausschließlich um Staubsauger und genau das ist das Erfolgsrezept. Zum

¹ vgl. <https://tests-staubsauger.de/>

² Tag der Messung: 01.09.2022; www.similarweb.com

einen Suchen Nutzer nach „Spezialisten“, welche einen Überblick über ein bestimmtes Thema bieten können, und zum anderen bevorzugt Google spezifische Seiten, die dem Kunden genau das bieten, wonach er sucht. Ist man bei Google vorne mit dabei, hat man bessere Chancen als Unternehmen, die auf solche Dinge verzichten.

Tipp(s):

Analysieren Sie die Aufträge des letzten Jahres! Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten zu identifizieren und versuchen Sie dort, wo eine Häufung vorzufinden ist, gezielte Aktivitäten zu setzen! Das kann Werbung in einem neuen Medium sein oder bspw. gezielt Restbestände (Material) aufzukaufen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

3. Beschleunigte Angebotslegung und rund um die Uhr verfügbar sein

Nehmen wir einmal an, dass ein Metallbauer eine Anfrage an seine drei „Stamm-Beschichter“ sendet – danach beginnt „der Kampf um den Auftrag“. Es startet jeder Beschichter den Prozess der Informationsbeschaffung (in ca. 85 % der von uns ausgewerteten Anfragen fehlten Informationen). Sind alle Informationen vorhanden, wird bei einem passenden Zeitfenster kalkuliert. Oft wird ein Preis mit einfachsten Mitteln, wie einer Überschlagsrechnung bestimmt – ein nicht zu vernachlässigender Teil sind dann aber am Ende doch „das Bauchgefühl“ und „das Gespür für den Marktpreis“. Dieses Prozedere dauert im Durchschnitt 3,5 Tage (der Median liegt bei genau 48 Stunden) im DACH-Raum, wie wir nach Auswertung von mehreren hundert Anfragen verschiedener Beschichter in einer eigenen Erhebung feststellen konnten.

Wie sich das niederschlägt, haben wir von Metallbauern erfahren, die uns die Angebotspreise von Beschichtern in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt haben. Die preislichen Abweichungen waren zum Teil dramatisch (z. T. mehr als 400 % bei einzelnen Positionen).

Und am Ende entscheidet sich der Kunde dann doch nicht für ihr Unternehmen. Diese Situation ist das Tagesgeschäft des Beschichters. Natürlich ist „die Arbeit“ der Kalkulation überlebenswichtig, aber es bleibt auch sehr viel Zeit und somit auch Geld auf der Strecke. Uns gegenüber gaben Beschichter eine Erfolgsrate von 12,5 % bis 42 % (Konvertierungsrate von Anfrage in Auftrag) an. Der von uns ermittelte Durchschnitt liegt ca. bei 22 % Erfolgswahrscheinlichkeit. Ein weiterer Einflussfaktor ist auch der Stammkundenanteil. Dieser liegt, über alle befragte Unternehmen und Ländern hinweg, bei ca. 66 %.

Entscheidenden Einfluss auf diese Zahlen hat die Geschwindigkeit der Angebotslegung. Eine Erkenntnis war unter anderem, dass das Unternehmen, das als Erstes ein Angebot abgibt, die mit Abstand höchste Chance hat, den Auftrag auch zu tatsächlich zu bekommen, mit der Einschränkung, dass sich der Preis in einem für den Kunden akzeptablen Bereich befinden muss. Für das schnellste bzw. erste eingegangene Angebot konnten wir Erfolgsraten von bis zu 75 % feststellen. Das liegt vor allem darin begründet, dass die anfragenden Unternehmen zum Teil selbst unter Zeitdruck stehen und somit nicht auf andere Angebote warten können oder wollen.

Ein Statement eines Befragten Beschichters aus Deutschland bringt es auf den Punkt:

- „Wer bei der Angebotslegung der Erste ist und keinen überzogenen Preis abgibt, der gewinnt.“

Somit wächst der Druck auf Lohnbeschichter stark an, schnell zu reagieren. Die Kunden erwarten im Prinzip eine „Live-Preisauskunft“, also eine sofortige Indikation, was auf den ersten Blick unmöglich scheint.

Beispielsweise SIMON KUCHER & Partner^{3,4} verweisen auf einen weiteren wichtigen Aspekt, welcher Tag um Tag an Wichtigkeit gewinnt. Diejenigen, die in Unternehmen Entscheidungen treffen, bringen eine immer höhere Affinität zu digitalen Kanälen mit. Wächst also jemand mit der Bequemlichkeit auf, die Unternehmen wie Google oder Amazon bieten, wird diese Person auch mit hoher Wahrscheinlichkeit Anbieter präferieren, welche eine ähnlich hohe „User Experience“⁵ vermitteln bzw. können.

Mögliche Lösungsansätze:

Was wäre aber, wenn einer Ihrer Wettbewerber ein Angebot in Echtzeit, also sofort, legen würde? Wenn Sie das vermeiden und den Spieß umdrehen möchten, kontaktieren Sie uns noch heute, damit wir gemeinsam Optionen beleuchten können.

Die Digitalisierung bietet hier auch heute schon Möglichkeiten, einzelne Abschnitte zu beschleunigen oder auch ganze Prozessketten zu automatisieren. Die Möglichkeiten starten bei der internen Kalkulation, welche es ermöglicht, die Preisfindung zu standardisieren und auf mehrere Schultern zu verteilen, ohne detailliertes Wissen über die Kalkulation selbst zu haben. Es geht über einfache Freigabeprozesse, bei denen bspw. Mitarbeiter für die Dateneingabe verantwortlich sind bis hin zu komplexen Konstrukten, die mehrere Standorte und Nutzer-Ebenen miteinbeziehen.

Tipp(s):

Blockieren Sie eine fixe Tageszeit, die ausschließlich für die Kalkulation reserviert ist. Weisen Sie Ihre Mitarbeiter an, sofort nach Anfrageeingang eine Antwort an den Interessenten zu senden oder arbeiten Sie mit automatischen Antworten. Recherchieren Sie gezielt nach Produkten, die Sie bei der jeweiligen Aufgabenstellung unterstützen.

4. Vereinfachung und Optimierung der Prozesse werden unausweichlich

Viele Unternehmen sind laufend auf der Suche nach Möglichkeiten, ihr Geschäft möglichst effizient weiterzuentwickeln. Hier gibt es auch unzählige Optionen: Diese starten bei der Kundenanfrage, gehen über den Einkauf bis hin zur Produktion und Logistik.

Da es sich bei Lohnbeschichtungsunternehmen um Dienstleister handelt und auch heute noch viele Personen am „Entstehungsprozess“ beteiligt sind, machen auch die Personalkosten einen nicht zu unterschätzenden Anteil der Kosten aus. Vor allem in kleinen Unternehmen ist die Angebotserstellung immer noch „Chefsache“. Naturgemäß ist der Chef aber die teuerste Person im Unternehmen. Kalkuliert der Geschäftsführer dann an Aufträgen unter 200 EUR, so wäre es wohl ab und an vernünftiger, einen Auftrag gar nicht erst anzunehmen. In unserer Erhebung (*Anm. d. Verf.: Hier wurden ausschließlich Unternehmen bis 30 Mitarbeiter befragt*) konnten wir einen durchschnittlichen Anfragewert von 1.300 EUR feststellen. Das heißt auch, dass sich bei vielen Beschichtern mehr als 50 % der Anfragen unter 1.000 EUR bewegen.

Tatsache ist, dass es vor allem bei Beschichtern (bis zu 25 Mitarbeitern) eine nicht zu unterschätzende Anzahl an Anfragen und Aufträgen unter 1000 EUR bzw. sogar unter 500 EUR gibt. Wenn sich dann noch der „teuerste Mitarbeiter“ im Unternehmen mit bspw. einer Anfrage um 300 EUR beschäftigt, so ist der erwartete Gewinn auch schnell mal ein Verlustgeschäft. Hier kommen aber noch erschwerende Dinge hinzu: wird jetzt noch berücksichtigt, dass die wenigsten Anfragen an lediglich einen Lohnbeschichter gesendet

³ vgl. Stephan Strzyzowski: Am Kunden vorbei digitalisiert? (2018), <https://www.die-wirtschaft.at/am-kunden-vorbei-digitalisiert-40207>

⁴ vgl. <https://www.simon-kucher.com/>

⁵ vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/User_Experience

werden, ist hier selbstredend, dass im besten Fall nur ein Unternehmen den Auftrag bekommen kann. Im schlechtesten Fall schauen alle angefragten Unternehmen durch die Finger, da der Anfragende „nur mal an einem Richtpreis interessiert war“ oder er es sich im letzten Moment anders überlegt hat. Der Angebotsprozess bietet Einsparungspotenzial!

Auch die Entwicklung aufgrund der Coronapandemie, damit einhergehende Lieferengpässe und daraus resultierende Preissteigerungen lasten schwer auf vielen Unternehmen. Das macht sich auch in einer gesteigerten Nachfrage nach Produkten bemerkbar, die mit geringerem Zusatz- oder Energieaufwand ähnliche Resultate bieten.

Blickt man auf die Logistik und andere Zusatzservices, so kam in unserer Erhebung zutage, dass ziemlich genau zwei Drittel der Lohnbeschichter (67 %) über keinen eigenen „Hol- und Bringservice“ verfügen. Genau dieser Punkt wird für die Kunden der Beschichter aber immer wichtiger. Beschichter, die über einen eigenen Fuhrpark verfügen, gaben unter anderem folgende Statements ab:

- „Unsere Kunden kriegen alles von uns.“ (anonymer Lohnbeschichter DE)
- „Als Lohnbeschichter musst du flexibel sein.“ (anonymer Beschichter aus DE)

Ein Gedanke, mit dem sich der Großteil der befragten Unternehmen auseinandersetzt, ist eine Ausweitung entlang der Wertschöpfungskette, was auch die Statements oberhalb unterstreichen. Die Überlegungen gehen von Zusatzservices (Verpacken, Assembling ...) über die Suche nach neuen und effizienteren Produktionsmethoden bis hin zur Ausdehnung entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Investition in Metallbearbeitung usw.).

Mögliche Lösungsansätze:

Da dieses Feld nahezu unendlich viele Möglichkeiten offenlegt, ist es auch nahezu unmöglich, gezielte Lösungsansätze aufzuzeigen. Allerdings hat sich Erfindungsreichtum schon immer bezahlt gemacht. Ein Beispiel, das ich an dieser Stelle gerne anführen möchte, ist die Messerbrief GmbH⁶. In einer hart umkämpften Branche hat die Messerbrief GmbH ihr Geschäft direkt zu ihren Kunden gebracht. Das brachte dem Kleinunternehmen laut eigener Aussage über 225.000 Kunden. Diese Anzahl an Kunden hätte es mit einem lokalen Geschäft nicht ansatzweise akquirieren können.

Tipp(s):

Auch hier gilt wieder: Schaffen Sie Kostentransparenz und suchen Sie nach geeigneten Ansätzen, wie Sie die von Ihnen gewünschten Resultate erzielen!

Wir ermutigen Sie auch, mit Ihren Kunden nicht nur über den Auftrag selbst zu sprechen, sondern auch darüber, was sich Ihre Kunden konkret von Ihnen wünschen. Da es hier den Befragten oft an Fantasie mangelt, ist es ratsam, im Vorfeld Vorschläge vorzubereiten, um diese dann im Detail mit den Interessenten/Kunden zu besprechen.

Versuchen Sie, bewusst über den Tellerrand zu denken! – ähnlich der Messerbrief GmbH.

5. Personalsuche gestaltet sich immer schwieriger

Nicht nur in der Oberflächentechnik, sondern in ALLEN Branchen ist das Gleiche zu hören: „Wir finden einfach nicht die richtigen Fachkräfte.“ Das resultiert in dem verzweifeltsten Versuch von Firmen, aus dem ohnehin schon viel zu kleinen Pool an möglichen Interessenten, in irgendeiner Form einen Treffer landen zu können, was in weiterer Folge sehr teuer werden kann.

⁶ <https://www.messerbrief.de/>

Bei unseren Gesprächen konnten wir mehrere Dinge identifizieren, warum die Personalsituation in vielen Unternehmen unbefriedigend ist. Diese gehen zum einen vom Unternehmen selbst, aber auch von den potenziellen Interessenten aus:

- „Bewerber sind immer weniger handwerklich begabt.“ (anonymer Beschichter aus DE)
- „Wir können nicht ausreichend interessante Jobs bieten.“ (Beschichter aus DE)
- „Leute haben teilweise Angst vor der Anlage.“ (anonymer Beschichter aus DE)

Mögliche Lösungsansätze:

Welche Optionen haben Sie als Unternehmer? Im Grunde genommen gibt es nur diese beiden Möglichkeiten:

- Neue Mitarbeiter rekrutieren:** Das ist die wohl schwierigste Aufgabe, da dieser Ansatz auch mit einem intensiven Investment (Mitarbeiter muss bspw. Kultur und Arbeitsweisen kennenlernen) oder überdurchschnittlicher Kreativität einhergeht. Oft springt dann der neue Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder ab und schon beginnt die Suche und die Investition von neuem.
- Bestehende Mitarbeiter halten:** Auch das hört sich im ersten Moment einfacher an, als es tatsächlich ist. Die hohe Nachfrage an Hilfs- und Fachkräften treibt auch die Aufwendungen für bestehende Mitarbeiter stetig in die Höhe. Eine Möglichkeit kann hierbei sein, die Mitarbeiter zu entlasten, als aufgrund des höheren Drucks, noch mehr Druck auf sie auszuüben. Das hört sich im ersten Moment paradox an, aber es ist durchaus möglich, durch einfache Automation Druck von Mitarbeitern zu nehmen.

Mitarbeiter finden und halten wird aufgrund der großen Relevanz für Geschäftsführer immer wichtiger. Jedoch fehlt aufgrund der hohen Auslastung durch das Tagesgeschäft die Zeit, um hier einen klaren Fokus zu legen. Was könnten Sie als Geschäftsführer mit zehn Stunden pro Woche frei verfügbarer Zeit nachhaltig für Ihr Unternehmen erreichen? Wie würde sich das kurzfristig und langfristig auf Ihre Organisation auswirken?

Tipp(s):

Versuchen Sie, Mitarbeiter über wechselnde Aufgabenstellungen an sich zu binden! Bieten Sie Fortbildungsmöglichkeiten und achten Sie penibel darauf, dass die Kultur im Unternehmen die ist, die auch Sie als Verantwortlicher für das Geschäft vorleben.

Es kann sich auch als zielführend herausstellen, die bestehenden Mitarbeiter nach potenziellen Interessenten aus deren Umfeld zu befragen – das kristallisiert sich in der Praxis immer öfter als entscheidendes Erfolgskriterium heraus.

6. Mangelnde Sichtbarkeit wird immer mehr zum Thema

Glücklicherweise verfügen die meisten Lohnbeschichtungsunternehmen über eine solide Kundenbasis und somit über genügend Stammkunden, die für eine gewisse Grundauslastung der Produktion sorgen. Dennoch ist der Großteil der Unternehmen bestrebt, neue Kunden zu gewinnen, um das Geschäft am Laufen zu halten oder auch auszubauen.

Dabei geben Unternehmen oft Unsummen für wenig oder gar nicht messbare „Werbeaktivitäten“ aus. Der Grund dafür ist offensichtlich. Einer der Hauptgründe dabei ist, dass das Geld - oftmals nach Bauchgefühl - frei nach dem Motto „irgendetwas muss ich ja machen“ investiert wird. Es ist wohl auch so, dass sich der Großteil seiner Möglichkeiten gar nicht bewusst ist. So werden oft mehrere Hundert Euro pro Jahr in einfache Internet-

Webseiten investiert, bei denen man lediglich die Firma mit wenigen Stammdaten eintragen darf. Der Output ist oft null.

Einer der wichtigsten Kanäle ist, auch in der heutigen Zeit, immer noch Mundpropaganda, die durch schnelle Lieferzeiten, gute Beratung und ein sehr gutes Preis- Leistungs-Verhältnis unterstützt wird. Hier sollte auch in Zukunft der Fokus liegen.

Ist man mit den Möglichkeiten der voranschreitenden Digitalisierung nicht vertraut, so ist es mehr Fluch als Segen. Nebenbei soll man auch noch Mitarbeiter finden, Topqualität liefern, der Schnellste sein und vieles mehr – ein nahezu aussichtsloses Unterfangen.

Mögliche Lösungsansätze:

Was kann man als Lohnbeschichter also tun? Diese Frage ist (leider) nicht einfach zu beantworten. In vielen Fällen kann es Sinn machen, Budgets zu bündeln und verschiedenste Wege (z. B. Printanzeigen, Online-Anzeigen, Umgestaltung der Website ...) nacheinander auf Herz und Nieren zu testen. Denn der Erfolg dieser Möglichkeiten hängt stark vom bestehenden Kundenkreis, der angebotenen Leistung und vielen anderen Parametern ab. Allerdings sollte es eine Grundvoraussetzung sein, immer nach der bestmöglichen Messbarkeit der jeweiligen Aktivität zu trachten.

Tipp(s):

Suchen Sie sich Profis, die Sie dabei einfach und unkompliziert unterstützen! Das kann bei der Positionierung des Unternehmens starten und geht bis zur aktiven Kundenakquise über Kanäle, die am erfolgversprechendsten sind oder die Sie noch gar nicht nutzen.

ÜBER surface solutions GmbH

Die surface solutions GmbH hat es sich zum Ziel gesetzt, Tools zur Produktivitätssteigerung für die Oberflächenindustrie zu entwickeln, die bei der täglichen Arbeit unterstützen. Wir arbeiten gezielt an skalierbaren Lösungen für Lohnbeschichtungsunternehmen. Im Zentrum der Aktivitäten stehen verschiedenste Kalkulationslösungen sowie die Anfrageerfassung.

Kontaktmöglichkeiten:

E-Mail: office@surface-solutions.pro

Web: www.surface-solutions.pro

Telefon: +43 7242 31 30 31

Unsere Experten

Dipl. Ing. (FH) Rainer Gruber, Geschäftsführer der surface solutions GmbH, jahrelanges Praxis-Know-How, Gründung zweier Unternehmen. Umfangreiche Online Marketing Expertise. Er verantwortet Vertrieb und Marketing der surface solutions GmbH.

Dipl. Ing. (FH) Harald Eriksson, Geschäftsführer der surface solutions GmbH, Gründung zweier Unternehmen. Er verantwortet die Produktpalette und treibt die Entwicklungen der surface solutions GmbH voran.